



Supply Chain Management und Nachhaltigkeit

Episode 1: Forschung

Prof. Dr. Stefan Seuring
Universität Kassel

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre



Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Forschung

Episode 2:
Gestaltungsempfehlung

Episode 3:
Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können begründen, warum das Nachhaltigkeitsmanagement die gesamte Wertschöpfungskette umfassen muss.

Lernziel 2:

Sie kennen die wesentlichen Treiber eines nachhaltigen Supply Chain Managements.

Lernziel 3:

Sie können zwei Normstrategien des nachhaltigen Supply Chain Managements abgrenzen.



Gliederung

- Grundlagen des Supply Chain Management
- Herausforderungen und Treiber des nachhaltigen Supply Chain Management
- Normstrategien
 - Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit
 - Supply Chain Management für Nachhaltige Produkte



Supply Chain Management

- **Supply Chains**

„bestehen aus drei oder mehr Einheiten (Unternehmen und Organisationen), die direkt in die vor- und rückwärts gerichteten Flüsse von Produkten, Dienstleistungen, Finanzen und Informationen von der Quelle bis zum Kunden eingebunden sind.“ (Mentzer et al. 2001, S. 3)

- **Supply Chain Management**

ist die Integration von Beziehungen zwischen Organisationen entlang der Kette, um gemeinsam Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen.



Fokales Unternehmen

Fokale Unternehmen werden anhand dreier Kriterien beschrieben

1. Sie stellen den Marktzugang sicher und sind für die Endkunden sichtbar.
2. Sie gestalten ganz maßgeblich das Produkt und legen dessen grundsätzliche Eigenschaften und Umweltwirkungen fest.
3. Sie wählen Lieferanten aus und entscheiden über welche Stufen und Distributionsformen ihre Produkte zu den Endkunden gelangen, so dass sie insgesamt die Wertschöpfungskette gestalten und steuern.



Sustainable SCM

Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten

- umfasst das Management der Material-, Informations- und Kapitalflüsse
- sowie die Kooperation zwischen Unternehmen entlang der Kette.
- Dabei werden Ziele aus allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit integriert,
- die aus Kunden- und Stakeholderanforderungen abgeleitet werden.

In Nachhaltigen Wertschöpfungsketten

- werden Umwelt- und Sozialstandards in die Anforderungen integriert,
- wobei gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Kette erhalten und gestärkt wird, indem Kundenwünsche und ökonomische Kriterien erfüllt werden.



Sustainable SCM

Betrachtet einen längeren Abschnittes der Wertschöpfungskette

- Oft notwendig, um die Versorgung mit entsprechenden Rohstoffen sicher stellen zu können, die sonst als Commodities betrachtet werden.
- Erweiterte Kooperation mit Lieferanten.

Erweiterte Leistungskriterien

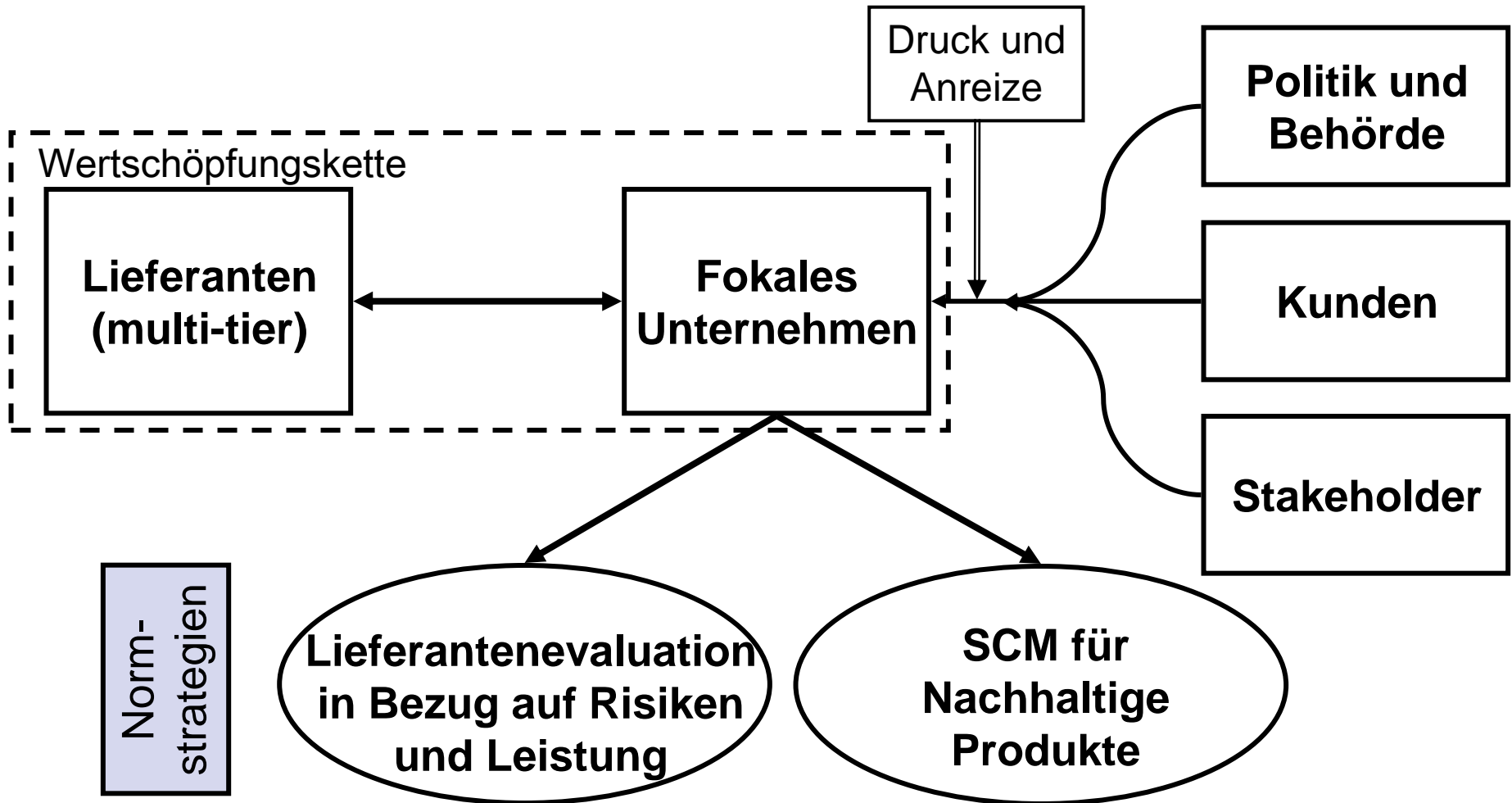
- Gehen über produktionsbezogene Leistungskriterien hinaus (Quality, Speed, Dependability, Flexibility, Cost).
- Umfassen Umwelt- und Sozialkriterien; führen zu Zielkonflikten.

Beschaffung von Kleinteilen

- Grenzen unternehmerischer Verantwortung und Kontrolle.



1. Treiber für Sustainable SCM





Wesentliche Anspruchsgruppen

Politik und Behörde

- Setzt und kontrolliert die Regeln des Wirtschaftens.
- In vielen Branchen immer noch der wesentliche Treiber für nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen.

Kunden

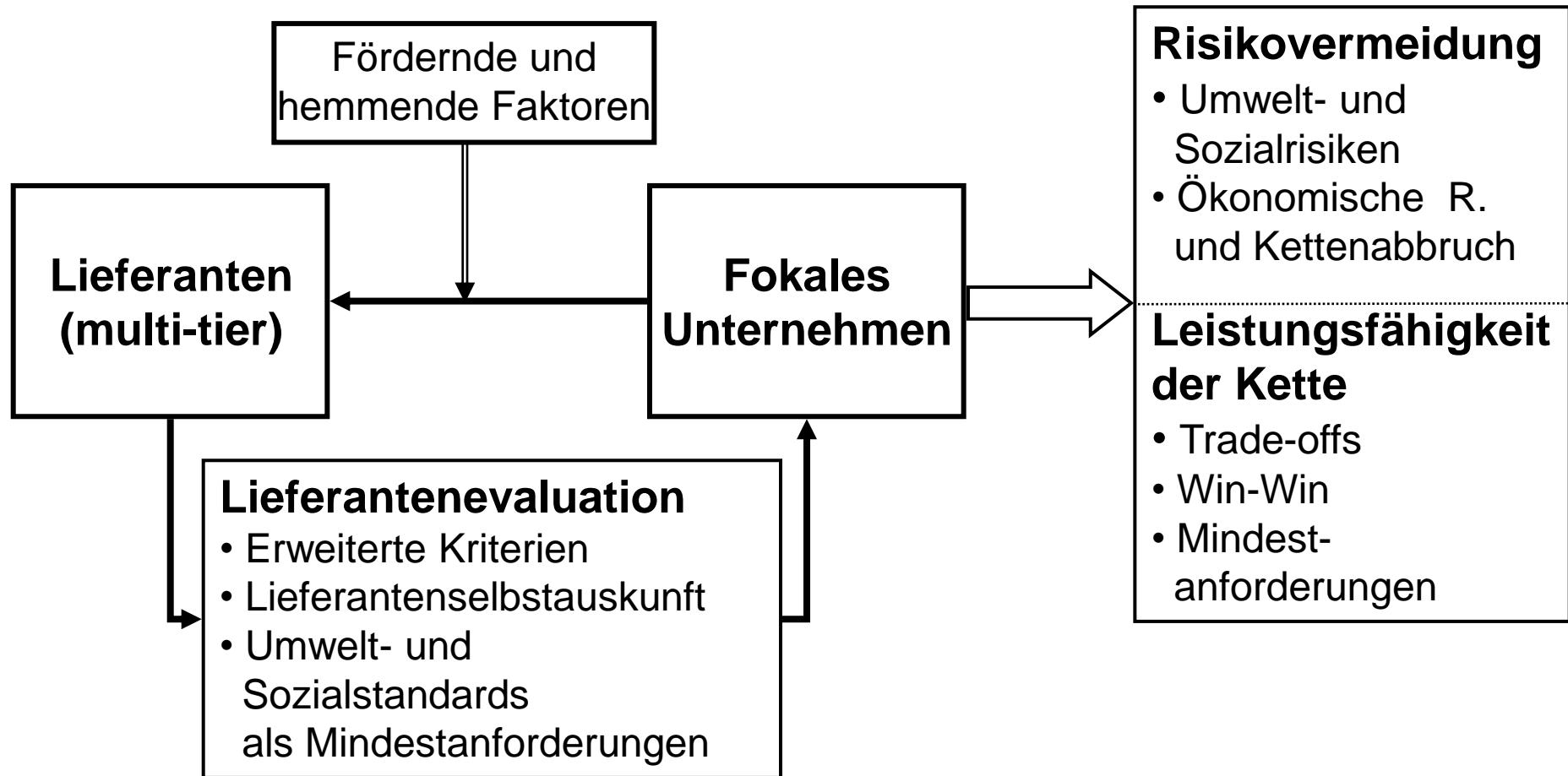
- Äußern entsprechende Nachfrage.
- Oft eine „Attitude-Behaviour-Gap“.

Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs)

- Greifen Umwelt- und Sozialthemen auf und
- betreiben Kampagnen gegen Unternehmen.



2. Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit





Strategieumsetzung

Zielbeziehungen

- Trade-offs werden am ehesten zwischen ökonomischen und sozialen Ziele gesehen.

Lieferantenmanagement

- Lieferantenauswahl, -auditing und -monitoring
- Lieferantenintegration und -entwicklung



Bedeutung von Standards

ISO Normen haben hohen Verbreitungsgrad

- ISO 9000: Qualitätsmanagement in vielen Unternehmen vorhanden
- ISO 14001: zunehmend implementiert

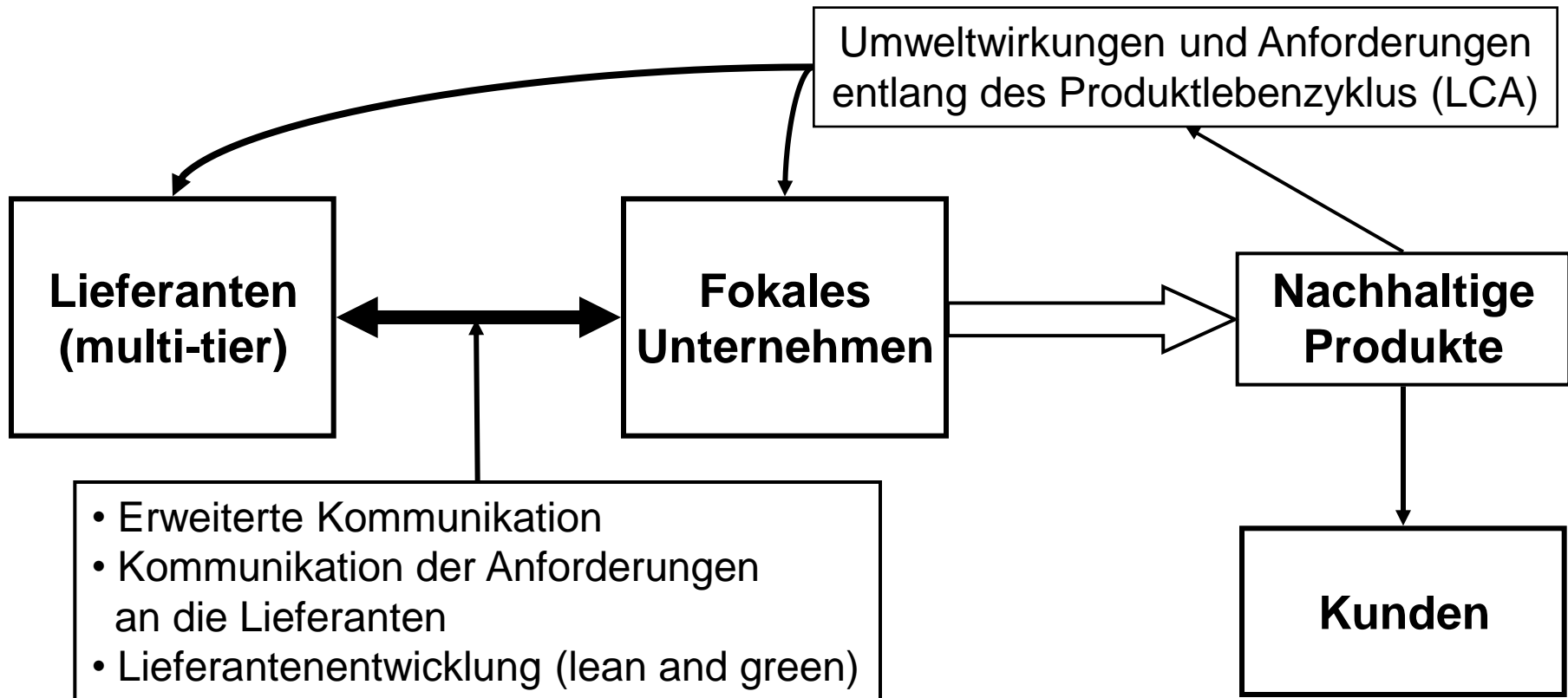
ISO Normen werden auch von Sub-Lieferanten gefordert

Sozialstandards finden bisher nur geringe Verbreitung

- Beispiel Social Accountability (SA) 8000



3. SCM für "Nachhaltige" Produkte





3. SCM für „Nachhaltige“ Produkte

Notwendigkeit umfassender Koordination und Kooperation

- Strategisches Kooperationsmanagement
- Aufbau eines Sustainable Supply Chain Controllings

Wirkungen

- Positive Performancewirkungen der Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Steigerung der eigenen nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit durch Lieferantenentwicklung



Zusammenfassung und Ausblick

Feld ist vor allem durch empirische Arbeiten getrieben

- Mittlerweile breite Basis empirischer Beiträge

Theorieentwicklung im Sustainable SCM beginnt erst

- Frage der Abgrenzung des Feldes bleibt bestehen,
- auch zu Nachhaltigkeits- und Supply Chain Management

Theoretische Konsolidierung des Feldes

- Verstärktes Aufgreifen „klassischer“ Management, SCM-Theorien

Konzeptioneller Rahmen

- Anstöße und zwei Normstrategien erfassen wesentliche Aspekte der aktuellen Diskussion



Aufgaben für das Selbststudium

1. Erläutern Sie den Begriff des Supply Chain Managements.
2. Warum hat das Supply Chain Management in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen?
3. Welche Ausgangspunkte haben zur Entwicklung des Sustainable Supply Chain Managements geführt?
4. Grenzen Sie zwei wesentliche Strategien eines Sustainable Supply Chain Managements voneinander ab.
5. Warum kommt der Lieferantenentwicklung eine zentrale Rolle in beiden Strategien zu?



Literatur und weiterführende Quellen

- Seuring, S., Müller, M. (2008): From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No. 15, pp. 1699-1710.
- Pagell, M. and Wu, Z. (2009): Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars, in *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), S. 37-56.
- Seuring, S. (2004): Industrial Ecology, Life Cycles, Supply Chains – Differences and Interrelations. in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, No. 5, S. 306-319.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.